

Razvoj sistema zgodnjega opozarjanja za preprečevanje in zmanjševanje zgodnjega opuščanja šolanja na ravni šole

Smernice so bile pripravljene v okviru projekta Medsektorske aktivnosti za preprečevanje zgodnjega opuščanja šolanja (CroCooS)

Avtorji:

Maria BOGNAR
Edit GYORIK
Attila HORVATH
Krisztina MIHALYI
Eszter SZEGEDI

Prevod:

Amidas d.o.o, Ljubljana

Prilagoditev za slovenske poklicne in strokovne šole:

Simona Knavs in Barbara Bauman, Center RS za poklicno izobraževanje, september 2015

Besedilo ni lektorirano.

Projekt financira Evropska komisija.

Ta publikacija [sporočilo] odraža le stališče avtorjev, zato Evropska komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih publikacija vsebuje.

Kazalo

Narava in namen smernic.....	3
1. Uvod.....	4
1.1. Kako razumemo sistem zgodnjega opozarjanja na institucionalni ravni?	5
1.2. Glavni koraki in ključna vsebina razvoja institucionalnega sistema zgodnjega opozarjanja	6
1.3. Pričakovani rezultati uporabe metodologije za vzpostavitev sistema zgodnjega opozarjanja na institucionalni ravni v okviru projekta CroCooS.....	7
2. Koraki za krepitev zmogljivosti institucije: krog kakovosti	9
2.1. Upravljanje sprememb v instituciji	10
2.2. Določanje ciljev.....	11
2.3. Analiza stanja	13
2.4. Akcijski načrt.....	16
2.5. Ukrepanje	17
2.7. Izboljšave	21
3. Povezovanje smernic, zbirke orodij in nabora virov: seznam ključnih besed, uporabljenih za oznake.....	22

Narava in namen smernic

Smernice (Guidelines) so pripravljene v pomoč šolam, ki želijo vzpostaviti lasten sistem zgodnjega opozarjanja¹ z namenom preprečevanja in zmanjševanja zgodnjega opuščanja šolanja².

V okviru projekta CroCooS so podporni dokument za mentorje in sodelujoče testne šole³. Mentorji testnim šolam projekta nudijo podporo pri institucionalnem razvoju trajnostnega sistema zgodnjega opozarjanja za preprečevanje zgodnjega opuščanja šolanja. Hkrati so smernice tudi gradivo za kontrolno skupino šol tipa 1, skupaj z **zbirko orodij** (Toolkit) a brez sodelovanja mentorjev.

Proces vzpostavitve celovitega in trajnega sistema zgodnjega opozarjanja v instituciji, kakršna je šola, je dolgoročen in traja od 2–4 leta. Pilotna faza projekta CroCooS je krajša (18-mesecev) in šola težko v tem času izpelje celoten razvojni proces. Pri uporabi smernic v okviru pilotne izvedbe projekta je torej vredno razmisliti, v kolikšni meri vključene šole lahko uresničijo tu predstavljen razvojni proces. Vsekakor bodo šole lahko dosegle pomembne točke razvoja že s prvimi koraki, kot na primer: na kateri točki razvoja so, kaj so že opravile in katere naloge jih še čakajo.

Vsebina smernic in njihova povezava na rezultate projekta

Smernice predstavljajo priporočena načela in proces vzpostavitve sistema zgodnjega opozarjanja na ravni šole in sicer:

- opredelitev sistema zgodnjega opozarjanja in predstavitev filozofije, na kateri temeljijo priporočene aktivnosti;
- navajajo ključne korake in elemente vzpostavitve sistema zgodnjega opozarjanja;
- opisujejo spiralni proces institucionalnega razvoja, ki se priporoča pri vzpostavitvi sistema zgodnjega opozarjanja;
- predstavljajo proces vzpostavitve sistema povezujejo s praktičnimi elementi (**orodja** - Tools) in za vsak korak procesa navajajo vire teoretičnih izhodišč (**nabor virov** - Resource Pool).

Smernice in večina orodij so na voljo v angleškem, srbskem, slovenskem in madžarskem jeziku. Nekatera orodja so na voljo samo v angleščini, druga – uporabna le v nacionalnih kontekstih – pa so na voljo samo v nacionalnih jezikih. Ključni viri so večinoma v angleškem jeziku, nekateri so na voljo v nacionalnih jezikih. Na spletnem mestu projekta je s pomočjo oznak predstavljena povezava med smernicami, zbirko orodij in naborom virov, omogočeno pa je tudi dodajanje novih elementov oz. vsebine. Seznam ključnih besed, ki služijo kot oznake, najdete v 5. poglavju tega dokumenta.

¹ V angleškem jeziku se za sistem zgodnjega opozarjanja običajno uporablja kratica EWS (early warning system). V slovenskem jeziku uporaba kratice SZO ni razširjena, zato smo se tudi tu odločili za uporabo celotne besedne zveze.

² V angleškem izvirniku smernic sta v uporabi tako izraz »osip« kot besedna zveza »zgodnje opuščanje šolanja«. Ker v slovenskem poklicnem in strokovnem izobraževanju nimamo enoznačne definicije osipa, smo se pri prevodu odločili, za uporabo termina »zgodnje opuščanje šolanja«.

³ V projektu sodeluje 15 pilotnih srednjih strokovnih in poklicnih šol iz Slovenije. 5 kontrolnih šol tipa 1 sodeluje pri evalvaciji pilota, 5 kontrolnih šol tipa 2 prejme gradiva nastala oziroma zbrana v okviru projekta, 5 testnim šolam pa v času pilota podporo nudijo tudi zunanji mentorji.

1. Uvod

Slika 1: Filozofija, načela in metodologija vzpostavitve sistema zgodnjega opozarjanja



Vir: Plakat so oblikovali sodelavci v projektu CroCooS, 2015

1.1. Kako razumemo sistem zgodnjega opozarjanja na ravni šole?

Opredelitev

Institucionalni sistem zgodnjega opozarjanja v okviru projekta CroCooS je pristop namenjen za uporabo v šolah⁴. **Temelji na merljivih podatkih in opazovanih pojavih**, s čimer omogoča **pravočasno prepoznavanje dijakov, pri katerih obstaja nevarnost, da prezgodaj opustijo šolanje ter načrtovanje in izvajanje posameznemu dijaku prilagojenih preventivnih ukrepov**. Delovanje sistema je osnovano na kompetencah institucije in zaposlenih kot so: zbiranje in obdelovanje ustreznih podatkov, razumevanje vedenja dijakov in vzrokov zanj, izvajanje individualnih preventivnih ukrepov po meri posameznika ter pripravljenost za vključevanje zunanjih virov in partnerjev.

Načela vzpostavitve sistema zgodnjega opozarjanja v šoli

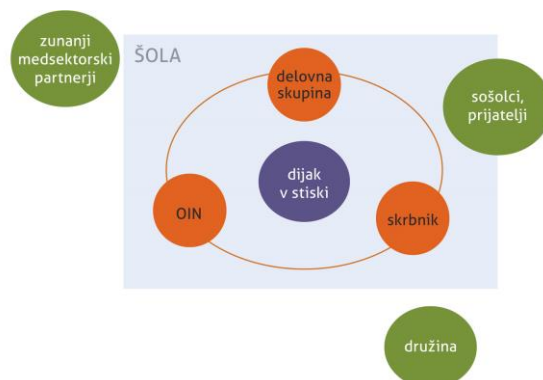
Slika 1 prikazuje pristop, načela in metodologijo projekta CroCooS, v okviru katerega je celovit sistem zgodnjega opozarjanja na ravni šole oblikovan. Vzpostavitev sistema je **dolgoročen proces**, ki je del siceršnjega razvoja institucije ter vključuje **oblikovanje strategije vzpostavitve in načrta izvajanja sistema**. Upošteva potrebe udeležencev znotraj in zunaj institucije v vseh fazah procesa ter se ukvarja z izzivi, ki jih prinašajo spremembe, krepitev zaupanja in sprejemanje podpore od zunaj. Vzpostavitev sistema zgodnjega opozarjanja za preprečevanje zgodnjega opuščanja šolanja zahteva **veliko angažiranost celotne institucije** in njene mreže, zlasti vodstva šole, učiteljev in drugih zaposlenih, dijakov, partnerjev in podpornih služb v šolskem okolju.

Dejavnosti potekajo na različnih ravneh institucije (slika 2) in sicer na ravni celotne šole, na ravni skupin (dijak, zaposleni itd.) ter na ravni posameznika v obliki individualizirane intervencije. Slednje so osredotočene na posameznika, upoštevajo njegove potrebe in nanje odgovarjajo (slika 3).

Slika 2: Dejavnosti sistema zgodnjega opozarjanja potekajo na različnih ravneh institucije



Slika 3: Individualizirana intervencija osredotočena na dijaka



⁴ V Sloveniji v pilotni fazi sodelujočih poklicnih in strokovnih šolah.

Priporočeno je, da se sistem zgodnjega opozarjanja z vidika učečega se, začne izvajati čim prej, če je le mogoče še pred vstopom v osnovno šolo, a najkasneje v zadnjem obdobju osnovne šole. Konzorcij projekta CroCooS se je ob upoštevanju metodoloških vidikov odločil, da bo pilotna faza projekta usmerjena na srednješolsko raven. A sistem zgodnjega opozarjanja oziroma načela predstavljena v projektnem gradivu je mogoče prilagoditi tudi drugim stopnjam izobraževanja in usposabljanja.

1.2. Ključni koraki in vsebina razvoja sistema zgodnjega opozarjanja na ravni šole

Vzpostavitev sistema zgodnjega opozarjanja na ravni šole je kompleksen proces, ki se začne, ko se institucija zaveže k preprečevanju in zmanjšanju zgodnjega opuščanja šolanja, čemur sledi oblikovanje delujočega sistema. Celovit proces se začne z **oblikovanjem strategije**, ki poleg dolgoročnih ciljev opredeli tudi odgovorne osebe oziroma skupine in druge sodelujoče, analizo stanja ter kratkoročne cilje, ki jih je treba doseči. Sestavni del procesa je dosleden **izvedbeni oziroma akcijski načrt**, v katerem so opredeljeni ključne dejavnosti, časovni roki, potrebe, viri – tudi kompetence zaposlenih in morebitne potrebe po njihovi krepitvi.

Nepogrešljivi elementi celovitega sistema zgodnjega opozarjanja na ravni šole so:

Oblikovanje strategije in akcijskega načrta za vzpostavitev sistema zgodnjega opozarjanja v šoli

- Zaveza: vodstvo se odloči, da je preprečevanje in zmanjševanje zgodnjega opuščanja šolanja pomembno za institucijo ter to zavezo uveljavi kot skupno vrednoto znotraj šole.
- Oblikovanje delovne skupine⁵ odgovorne za upravljanje sprememb.
- Opredelitev trenutnega stanja: kako številčen je pojav in kako velika je ta težava.
- Določitev ciljev in kazalnikov, ki jih želi institucija doseči.
- Opredelitev potreb in virov: kaj je potrebno za uresničitev ciljev v smislu infrastrukture, strokovnega znanja, zaposlenih in zunanjih sodelavcev, kaj je na voljo, kaj manjka.
- Načrt krepitve kompetenc zaposlenih (npr. usposabljanje za uporabo inovativnih pedagoških metod).

Izboljšanje zbiranja in obdelave podatkov s strani šole

- Določitev stopnje tveganja: zbiranje, analiza in ustrezna interpretacija podatkov o dijakih.
- Pregled in analiza značilnosti pojava v preteklosti, določitev dejavnikov tveganja na osnovi teh značilnosti ter razvoj metodologije za prepoznavanje dejavnikov tveganja v zgodnji fazi.

Vzpostavitev sistema za spremljanje znakov stiske

- Izbira najpomembnejših kriterijev za odkrivanje in spremljanje (merljivi podatki in opazovani pojavi, upoštevane lokalnih posebnosti).
- Opredelitev ter razvoj možnih orodij za odkrivanje in spremljanje.

⁵ V originalnem besedilu se v angleškem jeziku uporablja besedno zvezo „EWS team“. Ker se pri prevodu nismo odločili za uporabo kratic (glej opombo 1), smo delovno skupino, ki vzpostavlja sistem zgodnjega opozarjanja na šoli tudi poimenovali preprosto „delovna skupina“. Odločitev izhaja tudi iz dejstva, da imajo slovenske poklicne in strokovne šole že precej različnih skupin (razvoj, kakovost ipd.) ter da ocenjujemo, da uvajanje dodatnega novega poimenovanja ni potrebno. Tekom pilotne izvedbe v projektu CroCooS, si šolske delovne skupine lahko, če tako želijo, nadenejo ime po lastni izbiri.

Prepoznavanje dijakov, pri katerih obstaja nevarnost zgodnje opustitve šolanja

- Analiza (kvalitativnih in kvantitativnih) podatkov
- Interpretacija podatkov
- Izbira dijakov za intervencijo
- Določitev protokolov za intervencijo

Načrtovanje ustrezne intervencije

- Določitev intervencijskih protokolov:
 - Kako bodo upoštevane prepoznane potrebe vključenih posameznikov?
 - Kako bodo zaposleni in zunanji sodelavci sodelovali med intervencijo?
 - Kako bo potekalo spremljanje, ocenjevanje in dokumentiranje intervencije?
 - Kako po potekalo spremljanje po intervenciji?
 - itd.
- Načrtovanje intervencijskih dejavnosti na različnih ravneh:
 - *Dejavnosti na ravni celotne šole* – vzpostavitev delovne skupine, priprava strategije in akcijskega načrta za sistem zgodnjega opozarjanja, vzpostavitev sistema zbiranja podatkov in sistema spremljanja, povečanje sodelovanja in angažiranosti vseh zaposlenih na šoli itd.
 - *Dejavnosti za skupine* – različne dejavnosti za manjše skupine ali pristočasne dejavnosti, poletni programi, karierna orientacija, prostovoljstvo itd.
 - *Individualizirana intervencija*

Intervencija na podlagi osebnega izobraževalnega načrta (OIN)⁶ za dijake v stiski

- Izbira skrbnika (vodje primera) za vsakega posameznega dijaka v stiski.
- Vključitev dijaka v pripravo osebnega izobraževalnega načrta.
- Uresničevanje OIN z vključitvijo ustreznih partnerjev (npr. razvijanje partnerstva s starši ali zunanjimi podpornimi sodelavci).
- Povratne informacije o tem, kaj bi bilo mogoče doseči: spremljanje, ocenjevanje in dokumentiranje procesa.
- Povzetek izkušenj v tako imenovanih protokolih ali študijah primerov (ker so vsi primeri edinstveni, nabor intervencijskih protokolov ne more nikoli biti povsem izčrpen, vendar beleženje praks, ki so se izkazale za učinkovite, lahko pripomore k uspešnemu nudenju pomoči dijakom).

Krepitev partnerstev znotraj in zunaj šole

- Pregled obstoječih in manjkajočih notranjih ter zunanjih partnerjev.
- Vzpostavljanje povezav z medsektorskimi partnerji.
- Določitev pravil in platform za sodelovanje.

1.3. Pričakovani rezultati uporabe metodologije za vzpostavitev sistema zgodnjega opozarjanja na ravni šole v okviru projekta CroCooS

⁶ Avtorji smernic so uporabili termin osebni razvojni načrt. Tako so poimenovali tudi eno od orodij. V slovenskem okolju poznamo t. i. osebni izobraževalni načrt, ki je vsebinsko še najbližje v projektu CroCooS opredeljenem osebnem razvojnem načrtu. Zato smo se raje kot uvajanje novega termina, odločili za uporabo termina osebni izobraževalni načrt oz. OIN. Glej tudi opombo pri orodju.

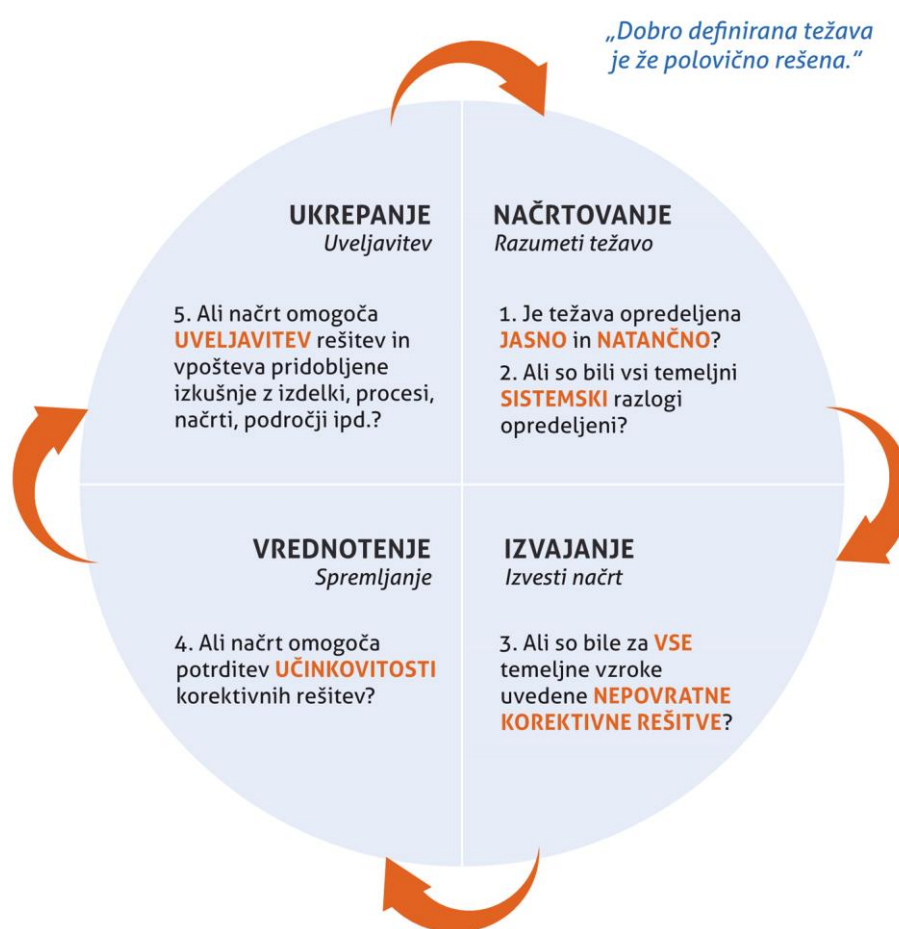
Skladno z zgoraj opisanimi načeli in ob upoštevanju dolžine pilotnega obdobja v okviru projekta (18 mesecev) se od testnih šol pričakuje uresničitev naslednjih ciljev:

- I. Šola oblikuje trdno in trajnostno strategijo sistema zgodnjega opozarjanja za preprečevanje zgodnjega opuščanja šolanja.
 - a) Šola oblikuje seznam zunanjih partnerjev in virov ter jih zmora aktivirati, če posamezen dijak potrebuje pomoč.
 - b) Šola izdelava sistem sledenja/ spremljanja na ravni organizacije.
 - c) Šola prepozna svoje potrebe po krepitvi zmogljivosti za lasten razvoj.
- II. Dejavnosti šole v okviru sistema zgodnjega opozarjanja vplivajo na odnose v šolskih skupnostih, vključno z notranjimi in zunanjimi partnerji (npr. odnosi dijak–učitelj, učitelj–učitelj, dijak–šola, šola–družina, šola–lokalni akterji in deležniki).
- III. Šola izoblikuje pristop individualne oblike podpore za dijake v stiski.
- IV. Šola si dejavno prizadeva za reševanje stisk dijakov.
- V. Pri reševanju težav posameznega dijaka dejavno sodelujejo vsi učitelji, ki ga poučujejo.
- VI. Na šoli - med zaposlenimi, vodstvom šole in dijaki - je povečana ozaveščenost o pojavu zgodnjega opuščanja šolanja.

2. Koraki za krepitev zmogljivosti institucije: krog kakovosti⁷

Priporočamo, da se na vzpostavitev sistema zgodnjega opozarjanja gleda kot na projekt, ki je časovno zamejen z začetkom in koncem ter je zato linearen. Vendar pa je v nadaljevanju trajnostno vzdrževanje vzpostavljenega sistema proces. To pomeni, da je treba potek dejavnosti nadzorovati in spremljati, rezultate analizirati (kaj deluje in kaj ne), po potrebi kaj spremeniti in znova preveriti, ko so na voljo podatki o učinkih uvedenih izboljšav. Priporoča se, da zagotavljanje kakovosti dejavnosti sledi krogu kakovosti, ki ga sestavljajo sledeče faze: načrtovanje, izvajanje, vrednotenje, ukrepanje (slika 4).

Slika 4: Krog kakovosti



Vir:

V nadaljevanju so opisani posamezni koraki razvoja sistema v skladu s krogom kakovosti. Mentorji naj šole spodbujajo k usvajanju upravljanja sprememb in cikličnega procesa. Šole v projektnem obdobju naj ne oblikujejo v popolnosti posameznih korakov enega za drugim (najprej načrtovanje, dokler ni popolno, nato intervencija itd.), saj je za to potrebnega zelo veliko časa (projektno obdobje pa je časovno omejeno), poleg tega takšen način dela znižuje motivacijo. Z nadaljevanjem razvoja procesa bo vedno prostor za izboljšave.

⁷ Angleški izvirnik smernic krog kakovosti predstavlja kot »the plan-do-check-act (PDCA) cycle«, ki je eno od poimenovanj tega principa. V slovenskem prostoru je termin krog kakovosti precej uveljavljen, zato smo se pri prevodu odločili za uporabo slednjega.

Koraki so v nadaljevanju predstavljeni s pomočjo sklopov vprašanj, ki naj šole vodijo pri vzpostavljanju sistema zgodnjega opozarjanja.

2.1. Upravljanje sprememb v šoli

Razvoj sistema zgodnjega opozarjanja je dejavnost upravljanja sprememb. Tu opisani koraki sledijo logiki kroga kakovosti: načrtovanje poteka v korakih 1, 2 in 3, izvajanje v koraku 4, vrednotenje v koraku 5 in ukrepanje v koraku 6. Razviden je pomen temeljitega načrtovanja. Kot je med 2. svetovno vojno izjavil ameriški predsednik Eisenhower: »Vsi načrti so se izkazali za neuporabne, vendar sem prepričan, da je načrtovanje nepogrešljivo.« Procesi zelo verjetno ne bodo potekali, kot je zapisano v načrtih, a kljub temu je načrtovanje potrebno, da se ohrani smer in osredotočenost na delo.

Kot že omenjeno vzpostavitev sistema vodijo vprašanja, na katera morajo posamezne šole najti odgovore. Le pri koraku INTERVENCIJA vprašanj ni in so navedeni le ravni intervencije.

Proces predstavljen s posameznimi koraki:

1. *Določanje ciljev*
 - a. Ali na šoli zaznavamo težavo zgodnjega opuščanja šolanja?
 - b. Ali želimo kaj narediti/ spremeniti?
 - c. Kakšna je filozofija vzgoje in izobraževanja na naši šoli?
 - d. Kakšen je naš dolgoročni cilj glede zgodnjega opuščanja šolanja?

2. *Analiza stanja*
 - a. Obseg težave – kako velika je?
 - b. Ali poznamo vzroke? Ali obstaja vzorec vzrokov za zgodnje opuščanje šolanja?
 - c. Kaj smo do sedaj naredili? Kaj je bilo učinkovito in kaj ne?
 - d. Analiza virov
 - i. Človeški viri – Katere kompetence imamo na razpolago?
 - ii. Razvoj organizacije – Katere kompetence imamo na razpolago?
 - iii. Koliko delovnih ur imamo na razpolago?
 - iv. Ali imamo oblikovano metodologijo prepoznavanja dijakov v stiski?
 - v. Ali imamo opremo/prostor?
 - vi. Ali imamo vzpostavljeno mrežo zunanjih strokovnjakov?

3. *Akcijski načrt*
 - a. Kakšni so naši kratkoročni cilji v skladu s točko 1d?
 - b. Kakšni so potrebni ukrepi?
 - c. Katere vire potrebujemo? Kaj imamo in kaj je treba razviti oz. pridobiti?
 - d. Ali si ukrepi logično sledijo (vrstni red, medsebojne povezave)?
 - e. Kakšen časovni okvir bi nam ustrezal?
 - f. Kdo so odgovorni in kdo sodeluje pri posameznih dejavnostih?

4. *Ukrepanje*

- a. Na ravni šole
 - b. Na ravni zaposlenih**
 - c. Na ravni delovne skupine
 - d. Na ravni učitelja
 - e. Na ravni dijaka
5. *Vrednotenje izvedenih ukrepov*
- a. Ali smo pravočasno dosegli cilje akcijskega načrta?
 - b. Kaj je bilo učinkovito in kaj ne?
 - c. Ali so potrebne spremembe (cilji, dejavnosti, procesi, osebje, časovni načrt)?
 - d. Ali so potrebne spremembe pri koraku 1?
6. *Izboljšave*
- a. Ali so potrebne spremembe pri filozofiji vzgoje in izobraževanja ali strategiji razvoja šole?
 - b. Ali sledimo še istim ciljem ali jih je potrebno dopolniti oziroma spremeniti?
 - c. Ali se je stanje na področju zgodnjega opuščanja šolanja spremenilo?
 - d. Ali imamo načrt za krepitev močnih točk in zmanjševanje šibkih točk sistema zgodnjega opozarjanja?
 - e. Ali izvajamo izboljšave? Ali so poročila pripravljena?
 - f. Ali smo pripravljeni na ponovitev koraka ukrepanje?

2.2. Določanje ciljev

Številni projekti se začnejo z zbiranjem podatkov in analizo trenutne situacije. V projektu CroCooS svetujemo, da se lotite drugače. Po našem mnenju se morajo razvojni načrti organizacije začeti z določitvijo ciljev, ki jih organizacije želijo uresničiti.

Brez zastavljenih ciljev nekateri vidiki uvodne analize niso jasni ali pa morda niso povezani s tem, kar želi organizacija doseči. Trenutno stanje in razmere ne smejo vplivati na cilje šole. Zastaviti si je mogoče kakršenkoli cilj, tudi najbolj oddaljen. Ko to enkrat storimo, ni več vprašanje, ali je cilje mogoče doseči ali ne, temveč KDAJ bodo cilji doseženi.

Izhodiščna točka tik pred začetkom dela v okviru sistema zgodnjega opozarjanja (ali kateregakoli razvojnega projekta) je pozitivna odločitev vodstva organizacije, da je težavo treba rešiti. Pri iskanju odgovora na to vprašanje se lahko vodstvo odloča samo, a priporočljiveje je, da so v odločitev vključeni tudi drugi zaposleni. V projektu CroCooS ravnatelj svetujemo, da oblikujejo namensko delovno skupino. Ravnatelj izbere vodjo skupine in tej osebi dovoli, da sama izbere 2–3, največ 4 sodelavce, ki so po njegovem mnenju primerne za opravljanje naloge. Vodja skupine predstavi ravnatelju seznam izbranih sodelavcev, nato pa skupaj določita končni izbor. Ravnatelju odsvetujemo, da bi sam izbral člane delovne skupine, saj z njimi ne bo intenzivno delal on sam, temveč vodja skupine. Če vodja skupine sam izbere člane, s tem prevzame določeno odgovornost, pa tudi delovanje skupine je tako bolj tekoče.

Ali na šoli zaznavamo težavo zgodnjega opuščanja šolanja?

Prvo vprašanje, ki si ga mora vodstvo šole postaviti, je ali ima šola težavo z zgodnjim opuščanjem šolanja. To se zdi preprosto vprašanje, vendar je dejansko v vseh šolah skoraj vedno nekaj dijakov, ki predčasno opusti šolanje. Čeprav je vsak otrok ali mladostnik pomemben in je opustitev šolanja za vsakega osebnostna težava, so sredstva na sistemski ravni omejena in treba se je odločiti, kdaj to za šolo pomeni takšno težavo, da je treba vzpostaviti sistem zgodnjega opozarjanja. Znano je, da noben sistem ni 100-odstotno učinkovit. Znano je tudi, da na določeni točki izboljšanje stane več, kot doprinese. Vodstvo šole se mora odločiti, ali meni, da je zgodnje opuščanje šolanja težava, ki jo je treba reševati.

Ali želimo kaj narediti/ spremeniti?

Naslednji korak je odločitev vodstva šole, da želi storiti nekaj za izboljšanje stanja. Ta odločitev je kompleksna. V nekaterih primerih imajo lahko šole številne druge težave, ki so pomembnejše oziroma jih je treba rešiti prej. Ni nestrokovno, če vodstvo ugotovi, da šola ima težavo z zgodnjim opuščanjem šolanja, a se odloči, da ne bodo vzpostavljali sistema zgodnjega opozarjanja.

Če pa se vodstvo šole odloči, da bo ukrepalo, mora odločitev sprejeti z resnimi nameni. Odločitev je resna, če se vodstvo k njej tudi zaveže. Zaveza na ravni šole mora biti vidna in dokumentirana.

To pomeni:

- da je v pisni obliki, podpisana in javno objavljena v šoli, da so z njo seznanjeni učitelji in deležniki;
- da se jo razloži šolskemu osebju, učiteljem in dijakom;
- da se jo redno omenja in da se deležnike obvešča o napredku;
- da vodstvo šole od deležnikov pridobiva povratne informacije in tako krepi svojo zavezo.

Kakšna je filozofija vzgoje in izobraževanja na naši šoli?

Večina šol ima vizijo ali izjavo o poslanstvu, ki povzema njihovo filozofijo vzgoje in izobraževanja. Vendar je to lahko zavajajoče. Veliko šol zapiše svojo filozofijo in jo pozneje, ko je enkrat »dosežena«, zanemari. Če učitelje in drugo šolsko osebje vprašamo o filozofiji, pogosto dobimo različne odgovore. Filozofija postane sestavni del šolske kulture le, če zanjo skrbimo, jo negujemo in redno obnavljamo.

Ko vodstvo šole oblikuje filozofijo vzgoje in izobraževanja, ustvarja skupni sistem vrednot, s katerim se lahko poistoveti oziroma bi se lahko poistovetila velika večina zaposlenih v šoli in ki predstavlja trdno osnovo za določanje ciljev.

Skupni sistem vrednot je mogoče vzpostaviti le z nenehnim dialogom med zaposlenimi. Vrednote je treba opredeliti in razumeti v vsakodnevnih situacijah, na primer:

- Kaj natančno v ponedeljek ob osmih zjutraj pomeni, da »je v središču naše pozornosti dijak«?
- Kaj storiti, če pride v razred dijak z modricami po rokah in obrazu? Pustim vse drugo in se osredotočim nanj ali nadaljujem z uro kemije in o tem obvestim razrednika med odmorom, ko utegnem?

Da so vrednote skupne pomeni, da se o načinu odziva v takih primerih vsi zaposleni na šoli strinjajo, primere pa uporabijo tudi kot referenco za strokovne odločitve v prihodnje. Da bi to dosegli, je potrebno veliko časa in stalno prizadevanje vodstva šole, vse dokler skupne vrednote ne postanejo kompas, ki se uporablja pri vsakodnevnem delu.

Lahko se zgodi, da vodstvo ugotovi, da so vrednote zaposlenih zelo različne in se ne skladajo s sprejeto odločitvijo o preprečevanju zgodnjega opuščanja šolanja. Zaposleni v šoli morda niso motivirani in se ne strinjajo s skrbjo vodstva za dijake v stiski, saj menijo, da so dijaki odgovorni za svojo usodo in da njihova prednostna obravnava ni poštena do drugih dijakov. V tem primeru mora vodstvo šole poiskati strategijo, kako spremeniti vrednote, in upoštevati, da bo uvajanje sistema zgodnjega opozarjanja trajalo precej dlje.

Kakšen je naš dolgoročni cilj glede zgodnjega opuščanja šolanja?

Dolgoročni ali strateški cilj služi kot referenca, temelji na skupnih vrednotah in odločitvi, da šola želi nekaj ukreniti. Cilj mora biti čim bolj konkreten, kolikor to omogoča strateško razmišljanje.

V vsakem primeru mora vsebovati:

- časovni okvir,
- merljivo vrednost,
- po možnosti tudi zeleno stanje šole v prihodnje (primerjalna analiza - benchmarking).

Če ti elementi manjkajo, je strateški cilj slabo zasnovan. Na primer: »Naš namen je, da v prihodnje kolikor mogoče zmanjšamo zgodnje opuščanje šolanja.« Težava pri takem cilju je, da ne vemo, kaj želimo doseči v prihodnjem letu.

- Ne vemo, ali mora institucija še kaj izboljšati ali je že dosegla cilj.
- Število dijakov, ki so prenehali s šolanjem se je zmanjšalo za 0,1 %. Je to uspeh za šolo?
- Je to največ, kar lahko dosežemo, ali je sosednja šola dvakrat bolj uspešna od nas?
- In nazadnje: Kako nadaljevati?

Dobro zasnovan strateški cilj je na primer: »V petih letih bomo zmanjšali število dijakov, ki opustijo šolanje, da bo najnižje v naši regiji.« Če ima šola konkretno zasnovan cilj, lahko jasno odgovori na zgornja vprašanja, zlasti pa na vprašanje: »Kako nadaljevati?« Odgovora na slednje sta lahko dva: ali znova pregledati in dodelati strateški cilj ali uvesti spremembe in nove ukrepe v načrt. Oba pristopa sta lahko učinkovita.

2.3. Analiza stanja

Analiza stanja sledi določanju ciljev. Če želimo doseči cilje, moramo vedeti, na kateri točki glede na našo vizijo trenutno smo. Pred načrtovanjem potrebuje šola veliko informacij: natančno koliko dijakov prezgodaj opusti šolanje, koliko ji opusti šolanje na drugih šolah, kakšne so podobnosti in razlike med drugimi šolami in našo institucijo, kateri so možni vzroki, katere rešitve so se v preteklosti izkazale za učinkovite, katere ne itd.

Obseg težave – kako velika je?

Najprej moramo ugotoviti obseg težave. Veliko šol ima točne podatke o številu dijakov, ki so opustili šolanje, in tudi o tem, kdaj se je to zgodilo. Kljub temu številke pogosto niso na voljo

in, kar je še pomembneje, manjkajo tudi longitudinalni statistični podatki. Za številke v vseh statističnih analizah velja, da »ena ni nobena«. Obseg težave zgodnjega opuščanja šolanja je mogoče oceniti le z upoštevanjem trendov. Če se, na primer, število zmanjšuje, je treba preučiti, kaj se je spremenilo v zadnjih letih. Kaj je institucija naredila dobrega in ali je s tem smiselno nadaljevati? Če se številke zvišujejo, pa je treba na situacijo pogledati z drugega zornega kota.

Če šola nima podatkov o zgodnjem opuščanju šolanja, je treba zasnovati zbiranje in obdelavo podatkov. Podatki in številke sami po sebi nič ne povejo, podatke je treba interpretirati. Interpretacija temelji na prikazu podatkov in iskanju povezav med njimi. To pomeni, da načrtovanje ni mogoče zgolj na podlagi podatka o številu dijakov, ki so opustili šolanje. Poiskati je treba vzorce o njihovem obnašanju, socialno-kulturnem ozadju in podobno ter tako opredeliti morebitne ogrožene skupine.

Glavni namen sistema zgodnjega opozarjanja je ponuditi sistemski pristop za prepoznavanje dijakov, za katere utegne obstajati nevarnost opustitve šolanja. To nevarnost nakazujejo številni znaki, saj je razlogov za osip veliko in vsak je nekaj posebnega. Kljub temu je mogoče pogoste znake spremljati in si s tem pomagati pri prepoznavanju dijakov v stiski.

V okviru projekta CroCooS smo z analizo že objavljenih mednarodnih raziskav opredelili najznačilnejše znake stiske, ki jih je mogoče uporabiti za prepoznavanje potencialnih dijakov v stiski. Šest znakov stiske daje okvir za zbiranje podatkov o posameznih dijakih. Priporočeno je, da se vključi v spremljavo vse dijake prvega letnika šole, saj je vzorce in skupine mogoče tako lažje prepoznati.

Prisotnost enega znaka stiske verjetno ni dovolj, da bi lahko trdili, da pri dijaku obstaja večja stiska. Na primer vse večje število izostankov od pouka brez drugih znakov, ni nujno znak stiske, temveč morda le posledica poškodbe pri športu. Menimo, da morajo biti razvidni vsaj trije znaki stiske, da je ukrepanje potrebno.

Šest znakov stiske, ki jih je priporočljivo spremljati:

I. Znaki, povezani z izobraževanjem

1. Izostajanja od pouka
2. Zniževanje uspeha
3. Ponavljanje letnika

II. Znaki, povezani z vedénjem

4. Dolgočasenje pri pouku (nizka motivacija)
5. Drastične vedénjske spremembe (agresivnost, introvertiranost, ekstatičnost)
6. Ustrahovanje (obe strani: nasilnež in žrtev)

Znaki iz I. skupine so bolj kvantitativne, tisti iz II. skupine pa bolj kvalitativne narave. V spletni zbirki orodij (Toolkit), ki se razvija v okviru projekta CroCooS bodo na voljo orodja uporabna ob pojavu različnih znakov.

Zlasti velikim šolam priporočamo, da oblikujejo bazo podatkov in jo redno vzdržujejo. S tem spremljajo dijake in odkrivajo tiste v stiski. Manjše šole dijake lažje spremljajo s pomočjo sestankov zaposlenih in morda ne potrebujejo baze podatkov.

Poudariti je treba, da spremljanje ni enkratni dogodek, temveč proces. Če šola začne spremljati dijake v prvem letniku srednje šole, še ni mogoče razbrati trenda o njihovem uspehu.

Spremljanje je treba razumeti kot proces, saj pri dijakih lahko opazimo znake stiske v različnih obdobjih in tudi ne vseh naenkrat. Ko število znakov stiske doseže kritični prag (v našem primeru je to tri) začnemo ukrepati. Ukrepati je treba čim prej in vztrajati dokler je potrebno.

Poleg šestih glavnih znakov stiske, obstajajo številni drugi, ki jih šola lahko spremlja. Tu je seznam morebitnih drugih znakov, ki nikakor ni celovit in ga je mogoče prilagoditi šolskim posebnostim:

- nosečnost;
- nenehno laganje;
- znaki fizične zlorabe;
- uživanje alkohola/drog;
- pogosto menjavanje šole;
- sprememba zunanje podobe;
- težave v odnosih z vrstniki;
- telesna ali duševna bolezen;
- učne težave, ipd.

Ali poznamo vzroke? Ali obstaja vzorec vzrokov za zgodnje opuščanje šolanja?

Poudariti je treba, da iz samih podatkov in informacij vzroki niso razvidni. Soodvisnost dveh podatkov navadno pomeni, da sta podatka povezana: če je eden prisoten ali narašča, je verjetno tako tudi z drugim. To pa ne pomeni, da je eden vzrok za drugega. Znaki stiske so znaki, ne vzroki. Na primer: pri poslabšanju učnega uspeha je vzrokov res lahko veliko: od prekinitve partnerskega odnosa do poslabšanja vida; družinska kriza, učne težave, osebni konflikti z novim učiteljem.

Vzroki so vedno poglavje zase in se razlikujejo od posameznika do posameznika. Obstajajo pa lahko vzorci vzrokov, ki jih je treba odkriti. Naj jih omenimo le nekaj:

- dolgočasenje v razredu je lahko povezano s predmetom, učiteljem ali dnevom v tednu;
- ustrahovanje je lahko prisotno le v določenih razredih ali v določenem šolskem letu;
- izostajanje od pouka je lahko v nekaterih mesecih pogostejše kot v drugih.

Kaj smo do sedaj naredili? Kaj je bilo učinkovito in kaj ne?

Zelo pomembno je, da se pripravi popis ukrepov, ki so že bili sprejeti na področju osipa. Ni treba pripraviti znanstvene raziskave o tem, kaj je bilo učinkovito in kaj ne, vendar morajo zaposleni postaviti dobro utemeljeno domnevo, da se lahko odločijo, kaj je smiselno nadaljevati in kaj je bolje opustiti.

Ugotavljanje uspešnih in manj uspešnih praks je nujno potrebno in je sestavni del analize trenutnega stanja.

Analiza virov

Analiza virov je proces, ki ga je dobro opraviti med analizo stanja, vendar ga je treba občasno tudi ponoviti, saj se lahko potrebe po virih za akcijski načrt spremenijo, prav tako pa lahko omejenost ali neomejenost virov vpliva na cilje, ki si jih šola zastavi.

V vsakem primeru so viri vedno na voljo. Njihova uporaba je, vsaj delno odvisna od prednostnih nalog in odločitev vodstva šole.

Vire je mogoče razdeliti na kadrovske, materialne in finančne. Šola je posebno okolje, v katerem za večino virov veljajo zakonski predpisi oziroma z njimi razpolaga upravitelj (svet zavoda). »Prosto« razpolaganje z gotovino je na primer redko mogoče. To pomeni, da morajo šole uporabiti vire, ki jih že imajo.

Popis zaposlenih vključuje zmogljivosti (čas), znanja in spretnosti ter njihovo usmerjenost. Besedo »zaposleni« uporabljamo zato, ker ni nujno, da so v izvajanje sistema zgodnjega opozarjanja vključeni samo učitelji. Vodstvo šole se mora odločiti, koliko časa lahko zaposleni namenijo za razvoj in izvajanje sistema zgodnjega opozarjanja. Prav tako mora popisati organizacijske zmogljivosti in osebne kompetence, ki so že oziroma še niso na voljo.

Šola ima lahko razvite številne učinkovite metode za prepoznavanje dijakov, pri katerih obstaja nevarnost osipa. Pripravljena ima lahko tudi intervencijska orodja. V podporo šolam pri vzpostavitvi sistema zgodnjega opozarjanja smo v okviru projekta CroCooS razvili zbirko orodij. Namen te zbirke orodij je pomagati dodatno usposobiti šole torej zaposlene. V okviru projekta bodo pilotnim šolam na voljo tudi mentorji, ki bodo nudili podporo.

Prostorskih razmer v šoli se navadno ne da spremeniti. Za sistem zgodnjega opozarjanja navadno ni potrebnega veliko prostora ali opreme. Delovna skupina potrebuje zgolj prostor za srečevanje in tudi prostor, sestanke z zunanjimi strokovnjaki in partnerji ter tak, ki je primeren za individualne in skupinske pogovore. Za ta namen se priporoča okolje, ki je manj formalno in bolj udobno kot velika učilnica. Delovna skupina potrebuje dostop do interneta za komunikacijo z mentorji projekta CroCooS in po potrebi z drugimi učitelji. Prav tako mora imeti primerno računalniško opremo, v kateri lahko shranjuje podatke o dijakih in ki je varna z vidika varstva osebnih podatkov.

Priporočljivo je, da se pripravi seznam razpoložljivih zunanjih virov, ki se lahko povabi k sodelovanju tako v fazi razvoja kot v fazi delovanja sistema zgodnjega opozarjanja. Ta seznam lahko vsebuje posameznike ali organizacije. V primeru organizacij je dobro imeti tudi seznam kontaktnih oseb. Cilj je oblikovati čim bolj učinkovit sistem zgodnjega opozarjanja z uravnoteženo uporabo notranjih in zunanjih virov. Izvajanje sistema zgodnjega opozarjanja zgolj z notranjimi viri je – tudi če je izvedljivo – predrago in od zaposlenih terja preveč energije in časa.

2.4. Akcijski načrt

V razvojni fazi se načrt uporablja za uvajanje novih dejavnosti in vzpostavljanje novih rutin v šolah. Akcijski načrt je namenjen oblikovanju sistema zgodnjega opozarjanja. Akcijski načrt:

- je skladen s strateškim ciljem;
- vsebuje merljiv cilj:
 - merila uspešnosti so opredeljena,
 - naloge so podrobno opisane in
 - določen je časovni okvir;
- vsebuje določene časovne roke;
- nalaga odgovornosti;
- vsebuje seznam zaposlenih, ki bodo dejavno sodelovali;
- ima podporo vodstva (zagotovljena sta čas in oprema).

Pri izvajanju sistema zgodnjega opozarjanja so akcijski načrti potrebni tudi na ravni dijakov, čeprav se jim navadno pravi drugače. Gre za načrte individualnega razvoja (npr. OIN) ali sporazume z dijaki, ki sledijo podobni logiki. Med izvajanjem sistema zgodnjega opozarjanja na ravni šole so akcijski načrti potrebni tudi za nadaljnje izboljšave.

2.5. Ukrepanje

V našem kontekstu ukrepanje ali intervencija pomeni skupek dejavnosti, katerih namen je odpravljanje vzrokov, ki dijake pripravijo do tega, da predčasno opustijo šolanje. Ker so znaki stiske pogosto pri vsakem dijaku drugačni in ker se tudi vzroki zanje razlikujejo od posameznika do posameznika, je zelo malo verjetno, da bi našli rešitev, ki bi ustrezala vsem. Nenapisano pravilo je, da en znak ali pojav nima samo enega vzroka. Zato mora biti vsako ukrepanje za vsakega dijaka zasnovano na individualni ravni.

Obenem pa ukrepanje ni nujno osredotočeno samo na dijake. Pogosto se vzroki nahajajo pri učitelju ali skupini učiteljev, njihovi metodologiji ali filozofiji poučevanja, včasih pa so krive tudi strukturne pomanjkljivosti na ravni šole. Ukrepanje zato lahko vključuje dejavnosti:

- na ravni šole,
- na ravni zaposlenih,
- na ravni delovne skupine,
- na ravni učitelja,
- na ravni dijaka.

Ukrepanje na ravni šole

Če se vzrok ali skupina vzrokov pojavi na ravni šole (strukturni ravni), jih je včasih mogoče odpraviti s preprostimi ukrepi. Če na primer skupina dijakov, ki živi v drugem kraju, redno izostaja od pouka, večinoma od prve ure zjutraj, je vzrok za to lahko avtobusni vozni red, ki se ne sklada z urnikom v šoli. Eden od načinov za odpravo težave je prepričati dijake, da vstanejo prej in na pouk počakajo v šolski avli, čeprav ta pristop ni najbolj po meri dijakov. Ukrepi na ravni šole so lahko:

- dogovoriti se z avtobusnim prevoznikom, da spremeni vozni red;
- začeti pouk (prvo uro) prej;
- začeti prvo uro pozneje (skladno z voznim redom);

- pred prvo uro ponuditi dijakom privlačno aktivnost, ki jih motivira, da pridejo prej;
- katerakoli druga konstruktivna ideja, ki upošteva vidike dijakov.

Podobno je vprašanje »vedénjskih težav«, ki izvirajo iz kršenja šolskih pravil. Jasno je, da več kot imamo pravil, več bo odklonov. Manj pravil – manj priložnosti, da se jih krši. Letni pregled šolskih pravil je priporočljiv za vse institucije, a žal se teh dokumentov včasih nihče ne dotakne več desetletij, nihče jih več ne pozna in nihče ne podvomi niti v tista najbolj nerazumna. Pravila morajo biti skladna z vrednotami šole in pri pregledu se lahko najdejo sestavine, ki so povsem nepovezane s skupnimi vrednotami in jih je treba uskladiti. Za vse je najlažje, če ima šola malo pravil, a ta pravila dosledno izvaja.

Naslednja raven ukrepanja je raven zaposlenih. Naj ponovimo: zaposlenih ne sestavljajo samo učitelji. Pisarniško osebje, tehnični delavci, čistilke itd. so v stiku z dijaki in nanje tudi oni vplivajo s svojim vedénjem. To odgovornost morajo razumeti, prav tako se morajo poistovetiti s skupnimi vrednotami šole (tudi če se ne ujemajo z njihovimi osebnimi vrednotami). Strokovni in ostali zaposleni se morajo zavedati, da v šoli niso v vlogi nadomestnih staršev in da se ne smejo vesti, kot da bi bili starši dijakov, saj so strokovnjaki, ki so v šoli zaposleni in delajo v skladu s skupnimi vrednotami organizacije. To je lahko težko razumeti in še težje izvajati. Kljub temu si mora vodstvo šole prizadevati, da doseže ta odnos ter tako zagotovi, da vsakdo v šoli ve, kaj je dovoljeno in kaj ne.

Ukrepanje na ravni delovne skupine

Delovna skupina je stalna skupina, ki je odgovorna za vodenje sistema zgodnjega opozarjanja v šoli. Ta skupina deluje na vseh ravneh ukrepanja: na ravni šole, zaposlenih, učitelja in dijakov v stiski.

Naloge te skupine so:

- urejanje in posodabljanje zbranih podatkov;
- interpretacija podatkov;
- pomoč pri določanju ciljev na ravni šole;
- vodilna vloga pri izvajanju, pregledovanju in izboljševanju akcijskega načrta na ravni šole;
- stalno spremljanje znakov stiske;
- pozornost, ko se pri dijaku pojavijo trije znaki stiske;
- iskanje vzrokov za znake stiske;
- predlaganje in organizacija ukrepov za dijake v stiski;
- organizacija in upravljanje dijakove podporne mreže;
- delo z učiteljem ali razredom, če je razlog povezan z enim ali drugim;
- sodelovanje s skrbnikom in nudenje podpore;
- organizacija začasne razvojne skupine za delo z dijakom v stiski;
- organizacija in vodenje razgovorov o primeru;
- skrb za osebne izobraževalne načrte;
- mentorstvo za učitelje v procesu ukrepanja;
- vzpostavljanje, grajenje in vzdrževanje odnosov z zunanjimi strokovnjaki in organizacijami za dobrobit dijakov.

Pomemben ukrep na ravni šole je oblikovanje partnerske mreže in združenje zunanjih virov na enem mestu. Obstajajo številne organizacije in organi, ki so ali bi morali biti v stiku z mladostniki ali njihovimi družinami v stiski. Pristojni organi so navadno organizirani po področjih, pri čemer ima vsak organ svoje specifične naloge. Če se pristojnosti prekrivajo, ni jasno, kdo je za kaj odgovoren, in lahko pride do nesoglasij, ki mladim ne koristijo. Tudi če vse deluje, kot je predvideno, je potrebno nenehno usklajevanje med socialnimi, zdravstvenimi, izobraževalnimi in nevladnimi organizacijami, ta naloga pa ni vedno nedvoumna.

Reševanje organizacijskih in razvojnih težav na ravni države namreč presega okvir projekta CroCooS kot tudi cilje sistema zgodnjega opozarjanja na ravni šole. Vendar lahko šola, ki ima največ stika z dijaki, prevzame vlogo skrbnika in je odgovorna za posameznika. Namesto da šola prevzame tradicionalno vlogo, tj. da dijakom ponudi svoje storitve, za vse ostale težave pa ji je zgolj žal, je priporočljivo, da se potruzi in prepozna dijake v stiski ter nato pomaga vzpostaviti mrežo strokovnjakov iz različnih organizacij *okolj* dijaka, da se mu s skupnimi in usklajenimi prizadevanji omogoči podpora, dokler jo potrebuje. Učitelj, psiholog, socialni delavec in družinski terapevt lahko skupaj, z medsebojno komunikacijo, dosežejo občutno boljše rezultate, kot če bi se vsak zase trudil po najboljših močeh.

Ukrepi na ravni zaposlenih se lahko načrtujejo, ko se ugotovi, da so nekateri znaki stiske povezani z enim ali več učiteljev ali predmetov. Jasno je, da je, če ima na primer ena tretjina razreda popravni izpit iz matematike, to **tudi** odgovornost učitelja. Učitelj se lahko zagovarja, da imajo dijaki slabo predznanje iz osnovne šole in da ne znajo nič, da so nemotivirani in arogantni. Vendar ali bo popravni izpit pri vsem tem kaj pomagal? Bi se dijaki naučili več matematike ali bi bili bolj motivirani, če bi izdelali letnik? Bi to spremenilo odnos dijakov? Bi bili dijaki zato bolj vljudni in skromni? Ni učitelja, ki bi iskreno pritrnil na vsa ta vprašanja.

Ukrepanje na ravni učiteljev

Seveda ni enotnega in preprostega odgovora na vprašanje »Kako rešiti to težavo?« niti ne hitre rešitve. To nas pripelje na raven posameznih učiteljev. Na sestankih zaposlenih po predmetih (npr. učiteljev matematike) in učiteljev, ki učijo isti razred, se lahko razkrijejo učinkovite metode in ravnanja (Kaj pri meni deluje v tem razredu?). Takih sestankov ni preprosto sklicati ali voditi. Spodbuditi jih mora kateri od članov delovne skupine, ki razume, da je za učitelja, pri katerem je veliko negativnih ocen, zelo težko, da ne bi krivil dijakov. Zdi se, da učitelj ni sposoben rešiti težave, ki jo ima s poučevanjem. Čeprav je res, je to zelo težko priznati pred drugimi učitelji. Naloga moderatorja sestanka je torej, da razloži stanje brez obsojanja in vpraša druge učitelje, kaj deluje pri njih z določeno skupino dijakov ali kaj deluje pri njih pri poučevanju matematike. Kolegu ne smejo govoriti, kaj mora narediti ali kakšen je »pravilen« način poučevanja. Spregovoriti morajo o svojih izkušnjah, učitelj, ki ima težave, pa naj jih le posluša. Sam naj nato pride do zaključkov ali preizkusi kaj, kar je bilo razloženo, ali mogoče hospitira pri katerem od kolegov. Vodstvo šole je odgovorno, da se *nekaj* načrtuje in načrtovano izvede, da situacija ne ostaja nespremenjena.

Iz zgoraj opisanega je razvidno, da je s sistemskega vidika *raven učitelja* dejansko tudi *raven dijaka*. Raven dijaka je vedno individualna, vseeno pa lahko opišemo glavne korake individualnega razvojnega procesa. V pomoč pri zavedanju tega je v zbirki orodij veliko praktičnih nasvetov o tem, kaj storiti in kako delati z dijaki v stiski na individualni ravni.

Ukrepanje na ravni dijaka

Kaj lahko institucija naredi, ko ugotovi, da pri dijaku obstaja nevarnost osipa? Ker so vzroki za tovrstno stisko individualni, mora biti tudi ukrepanje prilagojeno vsakemu posamezniku. Priporočeno je, da se izpelje **individualni razvojni proces**. V središču tega procesa je vedno dijak s svojimi šibkimi in močnimi točkami. Pri osebnem razvoju ni nikoli učinkovito, če se osredotočamo na pomanjkljivosti ali težave.

Kdo je odgovoren za izvedbo individualnega razvojnega procesa? Dijaki bodo sodelovali le s tistimi, ki jim zaupajo. Zato je treba v šoli najprej poiskati **zaupanja vredno osebo**, ki bo vodila primer (skrbnik). Ni nujno, da je zaupanja vredna oseba razrednik. Lahko je katerikoli drug strokovni delavec, s katerim je dijak vzpostavil dovolj pristen in varen odnos. Skrbnik organizira **začasno intervencijsko skupino**, sestavljeno iz posameznikov, ki lahko nudijo podporo. To so lahko starši, sorodniki, učitelji, šolski psiholog, sošolci, zunanji strokovnjaki, socialni delavec, družinski prijatelj, zdravstveni delavec itd. Pomemben del intervencijske skupine je tudi eden od članov delovne skupine, ki na ravni šole skrbi za sistem zgodnjega opozarjanja. Ta oseba ni le vezni člen med skupinama, temveč pomaga tudi aktivirati vse notranje in zunanje vire. Intervencijska skupina je odgovorna za izvedbo individualnega razvojnega procesa enega dijaka. Člani skupine sodelujejo, dokler ne dosežejo ciljev, opredeljenih v **osebnem izobraževalnem načrtu (OIN)**⁸.

Priprava OIN je rezultat skupinskega dela, pri čemer sodelujejo vsi posamezniki, ki so vključeni v razvoj dijaka in/ali so udeleženi pri težavah dijaka. Osebni izobraževalni načrt je dokumentiran proces osebnega razvoja. Med osebnostnim razvojem je pomembno upoštevati, da lahko dijak izvaja le dejavnosti, ki so primerne za njegovo dejansko razvojno stopnjo, kar pomeni, da prejme pomoč na ustrezni razvojni stopnji. Zaradi tega bo uspešnejši pri učenju in tudi njegova delovna vnema bo zrasla.

Osebni razvoj je dejavnost, med katero posežemo v razvoj mladostnika skladno z njegovo osebnostjo in dejanskim razvojem.

Podlaga za dosledni razvoj je OIN, ki ga intervencijska skupina⁹ redno ocenjuje in preoblikuje. Poglavitni elementi za pripravo osebnega izobraževalnega načrta so:

1. Podrobno spoznavanje dijaka – zbiranje podatkov in opažanja učiteljev, družinskih članov, sošolcev itd.
2. Določitev cilja – dolgoročni in kratkoročni cilji.
3. Opredelitev možnih načinov pomoči z navedbo časovnega okvira in odgovornih oseb – Kakšni so potrebni ukrepi? Katere vire potrebujemo? Kaj imamo in kaj je treba razviti/pridobiti?
4. Ocena prejšnjega obdobja – Kaj smo dosegli in česa nismo? Kaj je delovalo in kaj ni? Je treba kaj prilagoditi (cilje, dejavnosti, proces, sodelujoče, časovni načrt)? Kaj je treba spremeniti?
5. Ponovitev postopka od druge točke dalje.

Glede na trajanje celotnega razvojnega procesa mora intervencijska skupina redno vrednotiti in posodabljati OIN (npr. če je predvideno, da bo proces trajal eno leto, je dobro, da se načrt

⁸ V slovenskem prostoru poznamo sicer tudi druge oblike individualiziranega pristopa (prilagoditev programa, pedagoška pogodba).

⁹ Pridevnik intervencijska na tem mestu vpeljujemo z namenom razločevanja od v besedilu uporabljenega izraza delovna skupina, ki na šoli vodi sistem zgodnjega opozarjanja.

posodobi vsake tri mesece). Pomoč in razvoj kot proces je treba načrtovati in usklajevati z dijakom in starši, saj tako dijak postane odgovoren udeleženec v procesu, ki zadeva njegovo učenje in razvoj. Če dijak sodeluje pri pripravi osnutka, povzetka in zapiskov ter pri končnem podpisovanju dokumenta o področjih, ki jih je treba razviti, lahko celoten postopek tudi ozavesti.

V času osebnega razvoja skrbnik, kot zaupanja vredna oseba vzpostavi in vzdržuje **podporni odnos** z dijakom. Priporočljivo je, da pogovori med njima potekajo vsak teden.

Nadzor podpornega odnosa in celotnega procesa ter morebitna dodatna pomoč se izvaja v okviru rednih **razprav o primeru**, pri katerih sodelujejo člani intervencijske skupine. Namen razprave o primeru je skupaj s člani skupine preučiti težave, povezane z načrtovanjem podpornih dejavnosti in z vodenjem primera, ter tudi to, da skupina lahko prispeva k razlagi osebnih občutkov skrbnika in pospeši ustvarjalno rešitev težave.

2.6. Vrednotenje izvedenih ukrepov

Vrednotenje izvedenih ukrepov je neizogiben del procesa. Želena spiralno delovanje sistema se doseže, če se uvede sistematično spremljanje izboljšav.

Rezultate je mogoče meriti skladno z merili o uspehu, določenimi v akcijskih načrtih. Če so cilji jasno opredeljeni, je rezultate mogoče meriti in opazovati. Dejavnosti je treba oceniti, takoj ko se zaključijo ali najpozneje ko se izteče časovni rok zanje.

Priporočljivo je, da se potek procesa preveri tudi med samim obdobjem izvajanja akcijskega načrta. S tem morebitne neuspehe ali nepravilnosti zaznamo prej, ne le na koncu.

Če delovna skupina ugotovi, da ukrepi, sprejeti skladno z akcijskim načrtom, ne prinašajo pričakovanih rezultatov, ali če se zdi, da bo za uresničitev zastavljenih ciljev potrebnega več časa, je treba načrte prilagoditi. Cilje, naloge, obseg ali število virov ter celo odgovornega vodjo ali časovni rok je mogoče spremeniti ali zamenjati med samim ukrepanjem. To je treba razumeti kot pametno načrtovanje in ne kot neuspeh. **Neuspeh je, če po izteku roka ugotovimo, da cilji niso bili doseženi.**

2.7. Izboljšave

Izvajanje sistema zgodnjega opozarjanja je potrebno redno spremljati. Vrednotenje sistema na katerikoli ravni mora vključevati stalen nadzor nad dejavnostmi.

Spremljava na institucionalni ravni poteka z ozirom na cilje in filozofijo ter skupne vrednote šole. Je treba kaj spremeniti? Vsakoletno spreminjanje dolgoročnih ciljev, filozofije ali vrednot v organizaciji ni dobro, a ker je šolstvo v srednji Evropi zelo podvrženo političnim spremembam, bo to morda potrebno. Vseeno je priporočljivo, da se strateška usmeritev zgolj prilagodi, ne v celoti spremeni, saj to zaposlenim in dijakom daje občutek varnosti.

Razmislek na ravni šole lahko temelji na odgovorih na vprašanja s seznama v poglavju 2.1 **na strani 10-11**. Še enkrat poudarjamo, da so prilagoditve boljše od hitrih sprememb. Tudi če nekaj ne deluje dobro, je bolje, da se spremembe uvedejo z vrsto prilagoditev, ne pa da se v

celoti prezre, kar je bilo že narejeno, in se uvede nekaj drugega, kar je lahko prav tako neuspešno.

Zelo pomembno je, da ob zaključku vsakega ukrepanja sledi razmislek. V tej fazi delovna skupina pregleda, kaj je bilo narejeno dobro in učinkovito ter kaj bi bilo treba *naslednjič* narediti drugače. Vrednotenje naj bo vedno usmerjeno v prihodnost. Če se pogovarjamo o tem, *kaj bi že morali narediti drugače*, se to lahko razume, kot da iščemo grešne kozle, in posledično se lahko zaposleni začnejo medsebojno obtoževati in ugotavljati, *kdo je kriv*. Preteklosti ni mogoče spremeniti, lahko pa načrtujemo ukrepe, ki jih bomo sprejeli v prihodnje. Če je nekdo vodja skupine, eden od članov pa ni opravil naloge, ki mu je bila dodeljena, niti ni bil dovolj skrben, da bi o tem poročal – kdo mora naslednjič ravnati drugače? Tisti, ki želi spremeniti situacijo in ki to lahko stori, je vodja skupine.

Če cikel zaključimo s temeljitim razmislekom o sistemu zgodnjega opozarjanja in njegovih elementih, lahko nov cikel začnemo uspešneje. To zagotavlja trajnostni razvoj uvedenega sistema.

3. Povezovanje smernic, zbirke orodij in nabora virov: seznam ključnih besed, uporabljenih kot povezovalne oznake

Vsebina smernic, zbirke orodij in nabora virov je medsebojno povezana z oznakami. Sledi seznam ključnih besed, uporabljenih za povezovanje raznih delov omenjenih podpornih pripomočkov.

Kot je opisano v uvodu **smernic** (Guidelines), je seznam del osnovne podpore pri izgradnji sistema zgodnjega opozarjanja na institucionalni ravni.

Nabor virov (Resource Pool) je sistemizirana spletna zbirka gradiv, ki služi za teoretično podlago, vključno s poročili raziskav, strateškimi dokumenti, študijami, njihovimi povzetki itd.

Zbirka orodij (Toolkit) je spletna zbirka praktičnih pripomočkov, ki jih je mogoče uporabiti v šoli. Zbirka orodij vključuje tudi spletno skupnost, v kateri je mogoče z drugimi deliti izkušnje glede uporabe posameznih orodij ali razvijalcem sporočiti povratne informacije oziroma jih prositi za pomoč. Zbirka orodij se bo dopolnjevala glede na nadaljnje potrebe delovnih skupin, gradila pa bo tudi na dobrih praktičnih rešitvah projektnih partnerjev.

Sledi seznam orodij glede na njihove povezave s podglavji in ustreznimi oznakami.

Prva oznaka, povezana s smernicami	ORODJE	Oznake
Analiza stanja	Zemljevid socialnih storitev	Medsektorsko sodelovanje, zbiranje podatkov o zunanjih partnerjih
	Odsotnost od pouka	Zbiranje podatkov, odsotnost od pouka, znaki stike
	Ustrahovanje in nadlegovanje	Zbiranje podatkov, znaki stike, ustrahovanje in nadlegovanje

	Stališča	Znaki stike, izbiranje dijakov v stiski, ukrepanje na ravni dijaka
	Tedenski skupinski pogovor namesto razredne ure	Prepoznavanje dijakov v stiski, znaki stike, podpora po meri dijaka, odnos med učiteljem in dijaki
	Zbiranje obstoječih podatkov o dijakih	Prepoznavanje dijakov v stiski, znaki stike
	Analiza in interpretacija obstoječih podatkov o dijakih	Izbiranje dijakov v stiski, znaki stike
Analiza virov	Zemljevid socialnih storitev	Medsektorsko sodelovanje, zbiranje podatkov o zunanjih partnerjih
	Sodelovanje z zunanjimi partnerji	Medsektorsko sodelovanje, zbiranje podatkov o zunanjih partnerjih
Ukrepanje na ravni šole	Sestavljanje delovne skupine	Skupina, oblikovanje skupine
	Sistem podpore dijaku	Podpora dijaku v stiski, vodenje primera
Ukrepanje na ravni delovne skupine	Vodenje delovnih srečanj	Skupina, oblikovanje skupine, delovno srečanje
Ukrepanje na ravni učitelja	Razprava o primeru po korakih	Vodenje primera, skupinsko delo, podporni odnos, osebni izobraževalni načrt
	Osebni profil	Spoznavanje dijaka, oblikovanje skupine, vodenje primera
	Celostno spoznavanje dijaka	Zbiranje podatkov, spoznavanje dijaka, opazovanje vedenja, osebni izobraževalni načrt
	Reševanje spora, pri čemer nihče ne izgubi	Nenasilno sporazumevanje, reševanje spora, podporni odnos
	Orodje IAMTool	Priprava komunikacijskega dogodka, izboljšanje sporazumevanja, delovno srečanje
	Oblikovanje razrednega kodeksa ravnanja	Vedénje v razredu, obvladovanje razreda
Ukrepanje na ravni dijaka	Osebni profil	Spoznavanje dijaka, oblikovanje skupine, vodenje primera

Celostno spoznavanje dijaka	Zbiranje podatkov, spoznavanje dijaka, opazovanje vedënja, osebni izobraževalni načrt
Reševanje spora, pri čemer nihče ne izgubi	Nenasilno sporazumevanje, reševanje spora, podporni odnos
Pripovedovanje zgodb	Znaki stike, spoznavanje dijaka, razlogi za opustitev šolanja
Naredite korak naprej	Spoznavanje dijaka, opazovanje vedënja
Priprava osebnega izobraževalnega načrta	Osebni izobraževalni načrt, intervencijska skupina, vodenje primera
Pogovor kot sredstvo nudenja pomoči	Osebni izobraževalni načrt, vodenje primera
Vzpostavljanje dobrega odnosa	Podporni odnos, osebni izobraževalni načrt, vodenje primera, pogovor kot sredstvo za nudenje pomoči
Učinkovite strategije sporazumevanja	Učinkovito verbalno sporazumevanje, podporni odnos, vodenje primera
Vedënje brez obsojanja	Podporni odnos, osebni izobraževalni načrt, vedënje brez obsojanja
Temelji sporazumevanja med učiteljem in dijaki	Podporni odnos, razvoj zaupnega odnosa
Dijakova zanimanja	Spoznavanje dijaka, dijakova zanimanja